

Andragoški glasnik  
Vol. 14, br. 1, 2010, str. 65-71  
Prethodno priopćenje

## UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U OBRAZOVANJU

Sonja Vrbanić  
Pučko otvoreno učilište Zagreb  
[sonja.vrbanić@yahoo.com](mailto:sonja.vrbanić@yahoo.com)

**Sažetak** – Upravljanje ljudskim resursima ključna je profesionalna pozicija, nezamjenjiva za svaku tvrtku koja želi biti, dugoročno, kvalitetno pozicionirana na tržištu. Zbog velike brzine napretka tehnologije uspjeh opstanka na tržištu može garantirati najvrjedniji resurs – onaj ljudski cjeloživotnim učenjem.

**Ključne riječi:** upravljanje, ljudski resursi, obrazovanje odraslih, cjeloživotno učenje

### Uvod

U današnjoj poslovnoj okolini ništa nije konstantno niti je moguće predvidjeti na koji će se način tržište rada ponašati sutra. Stalne promjene na svjetskim tržištima, ponudi među zemljama trećeg svijeta, stupnju tehnoloških promjena, itd., prouzročile su nove, dinamične poslovne ciljeve i strategije. Te su strategije ambiciozne, radikalne i zahtijevaju ogromne promjene na svim organizacijskim razinama. Kao odgovor na menadžersko traženje mehanizma za definiranje i postizanje ambicioznijih ciljeva novih strategija pojavljuju se novi menadžerski koncepti, a uloga menadžera za ljudske resurse postaje neprocjenjivo važan čimbenik.

Proučavanje menadžmenta, kao i proučavanje ljudi i njihove kulture, u suštini je promjena – evolucija ideja o načinu poslovanja, prirodi ljudskih bića i funkcioniranju organizacija. Pomakom fokusa s tradicionalnog poslovanja tvrtki gdje se “temeljni kapital” očitovao u vrijednosti i količini strojeva i/ili proizvoda, današnji pristup tvrtki, onih koje žele opstati i biti konkurentni na tržištu rada, je fokus na najvrjedniji kapital – ljude. Ljudi koji su prije izvršavali naredbe, sada imaju mogućnost donošenja odluka. Funkcionalni odjeli gube svoj smisao. Menadžeri se ne ponašaju više kao glavni rukovodioci već kao instruktori.

Mijenjaju se načini obavljanja zadataka kao i ljudi koji ih trebaju obaviti, odnosi između tih ljudi i njihovih menadžera, njihov put u karijeri, način mjerenja posti-

gnuća zaposlenika i kompenzacija, uloge menadžera i uprave. Upravo u takvom okruženju, osoba koja posjeduje znanje i vještine iz područja upravljanja ljudskim resursima je ključni čimbenik koji, zajedno s rukovodećim kadrom vodi tvrtku prema uspješnom poslovanju.

### **Ljudi – najvredniji kapital svake tvrtke**

Osnovna snaga bilo koje organizacije su ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u organizacijama je prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije tvrtke koje zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca.

Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik tvrtke Kyocera (svjetskog lidera u naprednoj tehnologiji keramike koja se upotrebljava u elektroničkim komponentama, medicinskom materijalu i svojoj vlastitoj liniji komunikacijske opreme i automatizacije ureda), rekao je slijedeće: “Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu, ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su “ljudi”. Ljudi imaju svoju vlastitu volju, svoje vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja (prema Džubur, 1998)”. Slično kao i Inamori, Bill Obrien, predsjednik tvrtke Hanover Insurance kaže da menadžeri moraju redefinirati svoj posao. Oni moraju odbaciti “stare dogme o planiranju, organiziranju i kontroliranju” i “svoju odgovornost za živote velikog broja ljudi smatrati gotovo svetom”. Prema Obrienu, osnovni zadatak menadžera je u “stvaranju boljih životnih uvjeta”. Postavljanje vizije (ono što želimo) i jasna slika realnosti (kad smo sigurni u ono što želimo) stvara nešto što se zove “kreativni napor”: sila koja spaja viziju i realnost, a uzrokovana je prirodnom tendencijom k rješenju. Sama bit ljudskog znanja je u poticanju i podupiranju kreativnog napora u ljudima. Ljudi s visokom razinom znanja svojom težnjom za stalnim učenjem postižu rezultate koje zaista žele u životu, iz čega i proizlazi duh organizacije koja uči (Džubur, 1998).

“Radikalne promjene u načinu odvijanja poslovanja vode do definicije novih poslova i zahtijevaju nove vještine, što zahtijeva potpuno novu vrstu ljudi” (Hammer i Champy, 1993). Discipline kao sistemsko mišljenje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije i uvođenje dijaloga u timski rad šire se u svim pravcima. Kulturološke promjene koje se događaju kad ljudi počinju shvaćati važnost učenja i usavršavanja predstavljaju velike univerzalne promjene u tradicionalnoj kulturi rukovođenja.

Temeljna ideja zajedništva su grupe ljudi iz različitih organizacija koje rade zajedno da bi stvorili temelje discipline učenja u svakodnevnoj praksi. Potrebno je sagledati “veliku sliku”, trebalo bi u glavama svih ponovno sastaviti sve dijelove u jednu cjelinu. Potrebno je razbiti iluziju da je svijet sastavljen od odvojenih nepovezanih elemenata. Kad se razbije takva iluzija, tad se stvara organizacija koja

uči – organizacija gdje ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete prema rezultatima koje zaista žele postići, gdje se podržava novi način razmišljanja, gdje se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gdje ljudi stalno uče kako raditi zajedno. Organizacija koja uči stalno se treba usavršavati vodeći računa o slijedećim sastavnim disciplinama: sistemskom mišljenju, osobnom razvoju svakog zaposlenika, mentalnim modelima, stvaranju zajedničke vizije i timskom učenju (Senge, 1994). U svim navedenim aspektima važnu ulogu ima menadžer za ljudske resurse koji usmjerava, vodi, pronalazi rješenja i implementira kvalitetne procese koji doprinose visokoj razini motiviranosti zaposlenika (intrinzičnoj motivaciji) i cjelokupnom poslovnom uspjehu cijele tvrtke.

### **Ljudski resursi i proces obrazovanja**

Jedan od temelja razvoja konkurentnosti ljudskih resursa jest kvaliteta formalnog obrazovnog sustava. U razvijenim je zemljama povezanost povećanog stupnja obrazovanja i gospodarskog rasta velika. Dokazano je da obrazovanje pridonosi produktivnosti – stoga bi porast općeg stupnja obrazovanja trebao biti glavni prioritet za zemlju koja teži k ostvarivanju većeg životnog standarda (Hall, 2002). Dodatna godina obrazovanja stanovništva pojedine zemlje omogućuje povećanje proizvodnje po stanovniku za 4-7% (Bassani i Scarpetta, 2001). Za razvijene zemlje, i za one u razvoju, u određivanju ekonomskog rasta kvaliteta obrazovanja čak je i važnija od kvantitete obrazovanja (Hanusek i Kimko, 2000). I za radnika dodatna godina obrazovanja vodi k povećanoj zaradi između 5 i 15% (Psacharopoulos, 1994).

Važnost obrazovanja porasla je kako svjetsko gospodarstvo postaje sve složenije i povezanije, te je u 21. stoljeću sve važnija potreba za dobro obrazovanim radnicima. Priroda zaposlenja se mijenja – trend ide prema visoko kvalificiranim “specijaliziranim radnicima.” Proizvodnje i usluge koje se temelje na konkretnom znanju, što uključuje proizvođače najnaprednije, visoke i srednje tehnologije, te glavne korisnike tehnologije – kao što su npr. financije i profesionalne službe – ostvaruju više od polovine bruto domaćeg proizvoda OECD-a, te i dalje ubrzano rastu. Tome se neminovno i nužno moraju prilagođavati obrazovni sustav i radnici.

Više je razloga zbog kojih se ulaganje u ljudske resurse učestalo spominje u raspravama o ekonomskoj politici. Kao prvo, ono je jedan od čimbenika važnih za stvaranje suvremenih gospodarstava utemeljenih na znanju, pa se kao takav ističe u strateškim dokumentima poput Lisabonske strategije (European Union, 2000). Isto tako, uz pozitivne učinke za rast i razvoj, obrazovanje se ističe kao prioritet ekonomske politike i zbog njegova potencijala za “socijalno uključivanje”, odnosno za pružanje dodatnih prilika isključenima, nezaposlenima i siromašnima. Drugim riječima, često se smatra kako se bržim preustrojem i ekspanzijom formalnoga i neformalnog obrazovanja mogu umanjiti problemi visoke nezaposlenosti i sve veće društvene polarizacije u razvijenim zemljama (to se posebno ističe u Europskoj strategiji zapošljavanja, European Union, 2003).

U Hrvatskoj je stoga jedno od najznačajnijih pitanja vezano uz ostvarivanje visoke kvalitete obrazovanja cjelokupnog stanovništva. Osim izazova svjetske gospodarske utakmice i potrebom preoblikovanja gospodarstva, Hrvatska se suočava sa zahtjevima ispunjavanja kriterija za članstvo u EU-u. Pridruživanje u EU-u postavlja Hrvatskoj daljnje zahtjeve izgradnje obrazovnog sustava koji bi omogućio visokostručnu radnu snagu koja se izravno može natjecati sa zaposlenima drugih zemalja članica EU-a. U sljedećih nekoliko godina Hrvatska se mora brzo preusmjeriti na industrije i poslove utemeljene na znanju te na gospodarski rast potaknut inovacijama. U takvim će uvjetima zaposleni trebati biti sposobni brzo mijenjati radna mjesta (fluktuirati), izravno surađivati s korisnicima, upravljati sobom i radnom okolinom te sudjelovati u cjeloživotnom učenju kao temeljnom preduvjetu konkurentnosti i budućem pozicioniranju u “tržišnoj utakmici”.

U Hrvatskoj je provedeno istraživanje koje je na temelju predočene liste vještina, determiniralo listu traženih obilježja zaposlenih. Tako lista, prema procjenama poslodavaca, navodi etičnost, odanost, sposobnost čitanja, te osnovna znanja. Hrvatski poslodavci smatraju da su manje važne vještine one vezane uz znanje stranih jezika, analitičke sposobnosti, informatička pismenost i sposobnost timskog rada (Lowther, 2003).

Većina hrvatskih poslodavaca i dalje razmišlja na “tradicionalan” način sa fokusom koji nije na ljudima, tj. ljudskim resursima. Upravo zbog tog jaza u načinu razmišljanja, a s ciljem podizanje razine osviještenosti hrvatskih poslodavaca, potrebno je ulagati u razvoj stručnjaka za ljudske resurse, kako bi svojim radom doprinijeli cjelokupnom razvoju društva i europskom tržištu koje nam “kuca na vrata”.

Lowther (2003) napominje da se u posljednjih 15 godina u Hrvatskoj očitivalo poboljšanje potrebnih stručnosti i kvalifikacija za posao. Zabilježeno je povećanje udjela visoko i srednje kvalificiranih i obrazovanih radnika te odgovarajuće smanjivanje udjela zaposlenih s nižim kvalifikacijama i bez kvalifikacije. U tom procesu, stručnjaci koji će posjedovati znanja i vještine upravljanja ljudima, bit će nužno potrebni.

### **Koncept cjeloživotnog učenja**

Suvremene se nacionalne prosvjetne politike u razvijenim zemljama temelje na dva koncepta koji su proteklih desetljeća razrađeni u međunarodnim organizacijama koje se bave obrazovnom politikom (UNESCO, OECD, ILO, Vijeće Europe, Europska komisija) i koje ih preporučuju svojim članicama u provođenju nacionalnih obrazovnih reformi. To su koncepcija cjeloživotnog učenja, odnosno koncepcija društva koje uči.

Koncept cjeloživotnog učenja obuhvaća i usklađuje različite oblike učenja u svim životnim razdobljima. Budući da se mora učiti čitav život, ali se čitav život ne može ići u školu, učenje se u odraslosti, pa čak niti ono organizirano, uglavnom

ne odvija u školi već u ne-školskim organizacijama, odnosno tamo gdje odrastao čovjek radi i živi. Zato društvo, i to tim više što je razvijenije, postaje društvom koje uči.

Suvremeni obrazovni sustav čini mreža školskih i ne-školskih organizacija povezanih partnerskim odnosima. Škola više nije jedina obrazovna ustanova pa se reforma obrazovanja ne smije reducirati na preustroj školskoga sustava. U razvijenim se zemljama sustavom obrazovanja obuhvaća školovanje mladih i odraslih, a sve se više pozornosti poklanja i neformalnom i informalnom učenju. Zaposleni u 21. stoljeću na svim poslovima moraju učiti cijeli život, stalno se prilagođavati promijenjenim radnim uvjetima, organizaciji i načinu posla, tehnologiji i rukovođenju. Kako je već navedeno ranije, obrazovni sustav mora pripremati sudionike na uključivanje u cjeloživotno učenje. Usto, obrazovni sustav također treba omogućiti i potaknuti odrasle na sudjelovanje u formalnom obrazovanju.

### **Menadžer ljudskih resursa - tko je to?**

Rukovođenje ljudskim resursima predstavlja upravljanje ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Ono omogućava ostvarivanje punog potencijala svih zaposlenih kao i činjenicu da je svaki zaposlenik na pravom mjestu. Ovaj sektor ima ulogu razvijanja odgovornosti i povećanja produktivnosti i efikasnosti svakog posebnog sektora. Povezuje timove i ljude, ubrzava i olakšava poslovne procese. Posao menadžera za ljudske resurse je kvalitetna i efikasna regrutacija i selekcija, tj. odabir pravih ljudi za posao i efikasno korištenje njihovih ljudskih resursa.

Nadalje, potrebno je motivirati radnike, eliminirati odsustva, uvesti pravedno nagrađivanje, sustave napredovanja i donositi odluke na osnovu trenutnih informacija. Stručna selekcija i orijentacija zaposlenih omogućava da zaposleni budu dobro raspoređeni, i to na osnovu svojih sposobnosti, sklonosti i motiviranosti za rad. Sve ovo je posao menadžera ljudskih resursa i ovo bi trebao biti način razmišljanja jedne suvremene organizacije.

Cilj svake organizacije je da njezini zaposlenici optimalno obavljaju posao i da imaju visok stupanj zadovoljstva. Ovo je moguće postići ukoliko se uspostavi dobra klima u organizaciji, a to je upravo zadatak menadžera za ljudske resurse. Kompetencija u upravljanju klimom na poslu jednako je važna kao i tehnološko znanje o poboljšanju produktivnosti i zadovoljstva poslom. Također, zaposleni u ljudskim resursima imaju zadatak promoviranja koncepta stalnog usavršavanja ("cjeloživotno učenje") što podrazumijeva pravovremeni odabir i organizaciju edukacije i treninga za zaposlene.

Menadžeri ljudskih resursa moraju poznavati psihologiju rada, pravne propise s područja rada i radnih odnosa, zdravstvenog osiguranja i zdravstvene zaštite, socijalne zaštite i zaštite na radu. Poznaj zakone i zakonske propise, interne propise



organizacije u kojoj su zaposleni (statut, pravilnike, ugovore, kolektivne ugovore). Zaduženi su za kreiranje kadrovske dokumentacije i izvještaje po zadanim kriterijima.

Na posljetku, menadžeri ljudskih resursa moraju biti upoznati s poslovnom strategijom i politikom organizacije u kojoj rade, jer je ona osnova za postavljanje HR (eng. "human resources" – ljudski resursi) strategije i planova. Sa druge strane, uloga HR službe i njenih menadžera je ključna kad je riječ o strategiji kompanije dugoročno. Zato njena uloga nije ista kao nekadašnje kadrovske službe, već njen prirodni nastavak. To je, sasvim drugačiji način razmišljanja – ne kao "servis" organizacije, već rukovođenje koje potiče i inspirira te djeluje kao katalizator u procesima i odnosima u tvrtci.

### **Zaključak**

Menadžer za ljudske resurse ključna je profesionalna pozicija koja će u budućnosti biti od nezamjenjive važnosti za bilo koju tvrtku ili organizaciju koja želi biti konkurentna i dugoročno biti kvalitetno pozicionirana na tržištu. U procesu približavanja Europi, kojoj Hrvatska izuzetno teži, uloga menadžera za ljudske resurse bit će izazovan, dinamičan i zahtjevan posao. Zbog velike brzine protoka informacija kao i njihove količine, poslovnih promjena i promjena u mikro i makro okruženju u kojem živimo, tvrtke će trebati inovativne i hrabre pojedince koji će se biti sposobni praktično primjenjivati stečena znanja i pri tome biti proaktivni i visoko osobno motivirani za viziju i uspjeh tvrtke ili organizacije u kojoj su zaposleni.

Društvo se vrlo brzo mijenja i uspjeh ovisi o mogućnosti prilagodbe, tj. brzini prilagodbe na promjenu. Po nekim istraživanjima, student elektrotehničkog fakulteta na svojoj trećoj godini, uz uvjet da se oslanja samo na znanja dobivena s fakulteta, već je na tržištu radne snage nekonkurentan zbog brzine i napretka IT tehnologije i znanja s tog znanstvenog područja. Iz tog razloga se govori o "cjeloživotnom" učenju kao modelu koji će ići u korak s vremenom i promjenama i koji će omogućiti razvijanje tvrtki i organizacija s brigom o njihovom najvrednijem kapitalu – njihovim ljudima. Svjedoci smo da se fokus vraća na ljude kao kapital i da je to trend koji se događa u cijelom svijetu.

Ključni koncept koji će omogućiti konkurentnost i kvalitetu rada i poslovanja je obrazovanje, tj. konkretno razvoj svake osobe u procesu cjeloživotnog učenja.

U tom smislu, posao menadžera za ljudske resurse je već posao broj 1. u svijetu s tendencijom zadržavanja spomenute pozicije i u budućnosti. Tvrtke, organizacije i države, ako žele napredak i razvoj, moraju ulagati u ovaj segment. Vrijeme za to je upravo sada!

## LITERATURA

- Bassani, A. and Scarpetta, S., 2001. Links Between Policy and Growth: Evidence From OECD Countries. *OECD Economics Department Working Papers*. Paris: OECD.
- Džubur, S., 1998. Reinženjering poslovnih procesa-imperativ vremena, *Naše more br. 3-4*, Veleučilište u Dubrovniku
- European Union, 2000. *Presidency conclusions. Lisbon European Council*.
- Hall, R., 2002. The Value of Education: Evidence from Around the Globe. In E. P. Hammer, M. I. Champy J., 1993. *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York.
- Hanushek, E. i Kimko, D., 2000. Schooling, Labor Force Quality, and the Growth of Nations. *The American Economic Review*, 90 (5), 1184-1208.
- Lowther, J., 2003. Konkurentnost hrvatskih ljudskih resursa kvaliteta formalnog obrazovanja, 1-4.
- Psacharopoulos, G., 1994. Returns to Investment in Education: A Global Update. *World Development*, 22, 1325-1343.
- Senge, P.M., 1994. *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday, New York.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT IN EDUCATION

Sonja Vrban

**Summary** – *Human Resources Management is a key professional position, indispensable for any company that wants to be well positioned on the market on a long-term basis. Because of the very fast technology advancement successful survival on the market can be guaranteed by the most valuable resource – the human one, through lifelong learning.*

**Key words:** *management, human resources, adult education, lifelong learning*